

Quid de la diversité dans la Gestion des Ressources humaines au sein des Établissements de l'Enseignement Supérieur et Universitaire en République Démocratique du Congo : Cas de la Ville de Bukavu

MASOKA WAMTU Bibish*

Résumé

Cet article cherche à vérifier si les établissements de l'Enseignement Supérieur et Universitaire du secteur public de la ville de Bukavu tiennent compte de la diversité dans la gestion de leurs ressources humaines. Après traitement des données par la méthode analytico-descriptive nous sommes aboutie aux résultats suivants : la diversité est vérifiée par rapport aux sexes des membres des comités de gestion des établissements de l'ESU de la ville de Bukavu ; par rapport aux sexes des membres du personnel administratif et par rapport aux sexes des étudiants.

En ce qui concerne la variable tribu des membres des comités de gestion et des membres du personnel administratif, la diversité n'est pas vérifiée dans les établissements de l'ESU de la ville de Bukavu. Le résultat obtenu sur la diversité par rapport aux sexes du personnel administratif peut s'expliquer par le fait qu'au cours de ces dernières années le nombre des femmes diplômées a augmenté dans la province du Sud-Kivu chose qui a facilité leur recrutement dans le monde du travail.

Mots clés : Diversité, Gestion des ressources humaines et Établissements de l'Enseignement supérieur et universitaire.

Abstract

This article seeks to verify whether higher education and university establishments in the public sector in the city of Bukavu take diversity into account in the management of their human resources. After processing the data by the analytical-descriptive method, we arrived at the following results: the diversity is verified in relation to the sexes of the

* Professeure – Chercheuse à l'Institut Supérieur Pédagogique – ISP – de Bukavu.

members of the management committees of the establishments of the ESU in the city of Bukavu; in relation to the sexes of administrative staff and in relation to the sexes of students. With regard to the variable tribe of members of management committees and members of administrative staff, diversity is not verified in the establishments of the ESU in the city of Bukavu. The result obtained on the gender diversity of administrative staff can be explained by the fact that in recent years the number of women graduates has increased in the province of South Kivu, which has facilitated their recruitment into the world of work.

Keywords: *Diversity, Human resource management and Higher education and university establishments.*

I. Introduction

Dans les enjeux qui entourent notre société, on remarque des crispations au niveau de la diversité. Gérer la diversité en entreprise doit être au cœur du dialogue social (Palsterman, 2017). La diversité s'impose, en effet, de façon prégnante aujourd'hui dans nos sociétés à travers la coexistence de plusieurs cultures, au sens civilisationnel du terme (Moustier, Soldo, 2014), soit de plusieurs origines, ethnies, religions, langues...

Au cours des dernières années, la diversité est devenue une valeur incontournable et adoptée par de nombreuses grandes entreprises, tant en Amérique du Nord qu'en Europe (Kaley, Dobbin et Kelly, 2006 ; Peretti, 2006 ; Barth et Falcoz, 2008). L'intégration des différences n'est pas en soi quelque chose de nouveau tant au niveau du social qu'au niveau de la gestion (Chanlat, 2009).

Cornet & Warland (2008) indique que la diversité peut s'appréhender selon des caractéristiques objectives: physiques visibles (âge, ethnie, couleur, sexe, taille), physiques fonctionnelles (handicap, maladie, grossesse), mais également subjectives: individuelles, liées à l'histoire de l'individu (expérience, casier judiciaire, compétences), sociales (nom, prénom, langue, religion, situation familiale) et organisationnelles (métier, profession, département, service).

Au sein des universités et instituts supérieur en République Démocratique du Congo, la population présente une large diversité culturelle, linguistique, et socio-économique.

En effet, il sied de noter que la RDC est un « Etat multiethnique » avec plus ou moins 500 ethnies (Bertin Beya Malengu, 2023, p 40).

D'après OCHA, les femmes représentaient environ 51% de la population congolaise en 2023. Ce qui est sûr est que les groupes sont les composants fondamentaux de notre société. Partout où nous sommes, de force ou de gré, nous appartenons à des groupes.

Ce qui est sûr est que la richesse des points de vue et des expériences apporte une variété d'idées, de perspectives, de connaissances et de compétences qui peuvent améliorer de manière significative la capacité d'une communauté à prospérer. La pluralité des idées et des expériences stimule l'innovation et la créativité. Les personnes d'origines et d'identités diverses, avec différents vécus et savoir-faire, apportent une richesse de perspectives pour le développement des établissements d'enseignement supérieur.

La diversité peut constituer un terrain extrêmement fertile pour l'innovation et la créativité. Pareille diversité peut améliorer l'enseignement, l'acquisition de connaissances et la recherche, grâce à l'éventail diversifié des points de vue représentés et aux possibilités d'activités de rayonnement (Munroe-Blum, H., 2011). Trop souvent, cependant, la diversité est devenue la source de problèmes plutôt qu'une force de développement social et économique.

La ville de Bukavu, compte à ce jour plus de quinze établissements d'enseignement supérieur et universitaire au sein desquels sont embauchés des hommes et des femmes dans leurs différents corps. D'après l'observation faite certaines catégories d'agents des établissements de l'enseignement supérieur et universitaire de la ville de Bukavu seraient marginalisées. Par exemple au niveau de certains postes de responsabilité on trouve plus d'hommes que de femmes. De même on remarque que certaines tribus sont plus représentées au détriment des autres. Partant de ce qui précède nous nous sommes posées la question suivante : est-ce que les établissements de l'enseignement supérieur et universitaire de la ville de Bukavu tiennent compte de la diversité dans la gestion de leurs ressources humaines ?

L'objectif de cet article est de vérifier si les établissements de l'enseignement supérieur et universitaire de la ville de Bukavu tiennent compte de la diversité dans la gestion de leurs ressources humaines.

Il sied de signaler que les avantages que la diversité peut apporter au développement dépendent du niveau de cohésion de la communauté. Les sociétés qui atteignent un niveau élevé de cohésion sociale sont bien situées pour réaliser leur potentiel social et économique. Il convient alors de manager la diversité afin d'en faire un atout (Bruna 2013 ; Bender 2006).

II. Revue de la littérature

2.1. Définition du concept de gestion de la diversité

D'après Annie Cornet (2011) la gestion de la diversité regroupe des politiques et des outils de gestion qui visent à répondre à certains défis posés actuellement aux gestionnaires des entreprises et des organisations, mais aussi aux acteurs du monde politique et du secteur associatif, confrontés à l'exclusion sociale et à la nécessité d'augmenter les taux d'insertion socio-professionnelle de certains publics.

Pour les auteurs Barth & Falcoz, 2007 ; Konrad, Prasad, & Pringle, 2006 cités par Annie Cornet, 2011, p 2 ; la gestion de la diversité regroupe pour certains des politiques et pratiques de gestion qui visent pour certains, à lutter contre les discriminations dans l'emploi; pour d'autres, à créer de la valeur ajoutée en utilisant au mieux les différences individuelles. Il s'agit aussi de répondre aux défis posés par une main-d'œuvre de plus en plus hétérogène donc, dans une vision réactive, de réduire les dysfonctionnements éventuels que peut créer cette diversité et dans une vision pro-active, de reconnaître et valoriser ces différences dans l'optique de créer de la valeur.

Nous adhérons à la déduction faite par l'auteur Annie Cornet (2011, p 2) sur la « Gestion de la diversité ». Cette dernière :

- rejoint les principes d'égalité des chances et de traitement pour tous les travailleurs et de lutte contre toutes les formes de discrimination;

- vise à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations (forte valorisation du mérite individuel);
- devrait permettre à l'entreprise d'améliorer ses processus (efficience) et sa performance (efficacité) en tirant le meilleur parti de la diversité de la main-d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi.

2.2. Enjeux de la gestion de la diversité du point de vue RH

Les employeurs, et plus spécifiquement les DRH, sont conscients des enjeux de la gestion de la diversité ; dans un sondage récent (Hélène Garner-Moyer, 2006, p 26), ils placent celle-ci en troisième position dans leurs préoccupations derrière l'évolution et la promotion de la fonction RH et les questions de mobilité et de gestion des carrières. Les impératifs économiques et les attentes des salariés se mélangent dans l'aspiration à une plus grande diversité humaine dans l'entreprise (Hélène Garner-Moyer, 2006, p 4) :

- Au niveau mondial, la gestion de la diversité incite à recruter à partir d'une réserve de talents mondiale. Gérer la diversité c'est donc également renouveler et accroître le bassin des ressources humaines disponibles pour l'entreprise.
- Gérer la diversité est vu par beaucoup d'employeurs la pratiquant, comme un outil de gestion des ressources humaines grâce au renforcement d'une culture d'entreprise basée sur des principes d'égalité et de respect des différences au sein de laquelle chacun estime pouvoir trouver sa place. Ce langage universel s'harmonise bien avec la mondialisation de l'économie et une gestion de plus en plus mondialisée des ressources humaines par les multinationales (Hélène Garner-Moyer, 2006, p 26).
- Gérer la diversité, c'est prendre en compte la diversité des personnes alors même qu'elles sont hétérogènes. Selon Peretti (2004), un nouveau type de salarié est en train de naître qui veut que le travail l'amuse, soit un facteur d'enrichissement personnel et réponde à ses aspirations ; lorsqu'il ne se retrouve pas, en termes de valeurs personnelles, dans son travail, celui-ci hésite de moins en moins à le quitter. Ainsi la coïncidence des valeurs de l'entreprise et du salarié est un enjeu central de gestion des ressources humaines en ce qu'elle joue positivement sur la fidélisation de la main

d'œuvre, impacte donc sur le turnover et augmente la motivation et l'implication des salariés.

- Dans une économie axée sur le savoir et dans laquelle le travail qualifié est prédominant, les minorités visibles, les femmes, ou les seniors représentent une source de capital humain centrale. Pour répondre à ces enjeux, les DRH doivent adapter et faire évoluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Bender et Pigeyre (2003) relèvent deux enjeux principaux en termes de gestion des ressources humaines :

a) au niveau du recrutement, procéder à un élargissement des viviers de candidatures et 'objectiver' au maximum les procédures.

b) au niveau de la gestion des carrières, assurer l'égalité en termes de promotion et d'avancement, de mobilité et de rémunération. La sensibilisation des responsables hiérarchiques semble indispensable à cet égard.

2.3. La diversité et ses défis

Si de tout temps on a mis des moyens de l'avant pour faire face aux différences culturelles c'est parce que leurs rencontres occasionnent des défis inévitables. Une des théories, de nombreuses fois appuyées par des chercheurs, qui explique les comportements des individus et des groupes face à la différence, est celle de la similarité-attraction. Cette théorie avance que les gens préfèrent s'associer à ceux qui leur sont similaires plutôt qu'à ceux qui leur sont différents.

En effet, Bochner (1994) rapporte que plusieurs théories soutiennent que la similarité réelle ou perçue d'une autre personne est renforçante, rassurante et sécurisante. Il conclut en associant ce qui est familier au réconfort et ce qui n'est pas familier à un malaise.

Ainsi, le processus d'attribution entraîne souvent des incompréhensions entre personnes de cultures différentes. Cushner et Brislin (1996) définissent les attributions comme les jugements à l'égard de ce qui est la cause de ses propres comportements et de ceux des autres. Les attributions donnent un sens aux comportements perçus et lorsque deux groupes ont des

cultures subjectives différentes il est probable qu'ils fassent des attributions non isomorphes pour expliquer un même comportement (Triandis, 1975 : voir Triandis, Kurowski, Teckiel et Chan, 1993). Triandis (1995) croit de plus que lorsque les comportements observés chez l'autre n'ont pas de sens (attributions pas assez similaires), la personne vit une perte de contrôle qui peut résulter en une dépréciation du membre de l'autre culture, un choc culturel ou une dépression.

Si les différents groupes culturels font des attributions non isomorphes, c'est qu'ils ont des façons parfois diamétralement opposées d'approcher le monde et de communiquer. Brake et Walker (1994) définissent la culture comme le plus important ensemble de comportements, valeurs, croyances et schèmes de pensée que l'on apprend au cours de notre développement au sein d'un groupe social. C'est donc la culture qui détermine largement comment nous nous percevons, comment nous percevons les autres et comment nous agissons. Selon ces auteurs, les cultures diffèrent par l'orientation qu'elles prennent par rapport à 10 variables dont le temps, l'espace, la communication et l'individualisme font partie. Il arrive que deux cultures se retrouvent aux pôles opposés quant à leur façon de se définir, par exemple, en tant qu'individu ou en tant qu'individu appartenant à un groupe.

2.4. La diversité au travail

Nombreux chercheurs ne se sont intéressés de la question portant sur la gestion de la diversité en milieu de travail. Ce n'est que récemment que les chercheurs ont sérieusement commencé à étudier le sujet de la diversité en milieu du travail, ce qui explique la rareté de la littérature académique sur ce sujet ces deux dernières décennies. Cependant, cette littérature a connu une croissance rapide et les chercheurs ont tenté de déterminer si la diversité peut effectivement améliorer positivement la performance des groupes.

D'après Djimta, et al., (2022), il est bien évident qu'une politique de diversité au sein de toute organisation ne peut être que propice et au profit de la performance organisationnelle, sociale et économique. Il convient d'intégrer la diversité comme une vraie ressource favorisant davantage l'engagement, la productivité, l'efficacité et l'efficience au sein de l'entreprise.

Il sied de noter que l'initiative la plus marquante de cette époque était la signature de la charte (Belmour, 2018) de diversité comme engagement de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

La gestion de la diversité permet à l'entreprise d'améliorer ses processus internes (efficience) et sa performance (efficacité) en permettant à la main d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi de tirer parti de ses atouts (Belmour, 2018).

Nul ne peut nier les importants rôles que procure la promotion de la diversité au sein de toute organisation sur tous les plans : économique, social, culturel, managérial, etc... C'est une vraie richesse qui apporte incontestablement plus de connaissances et de compétences à l'entreprise (Bereni, 2009).

III. Cadre méthodologie

3.1. La population et l'échantillon

La population sous étude est constituée des gestionnaires des institutions d'enseignement supérieur et universitaire du secteur public de la ville de Bukavu qui sont chiffrées au nombre de sept (7) dont une université et six instituts supérieurs. La population sous étude était constituée de 28 gestionnaires (N<30) dont 4 gestionnaires par institution.

3.2. Les techniques et méthode

➤ Techniques

Les techniques auxquelles nous avons recouru pour recueillir les données sur terrain sont les suivantes : *le questionnaire d'enquête et technique documentaire.*

➤ Méthode

Pour le traitement des données, nous avons fait recourt à la méthode analytico-descriptive qui nous a permis de décrire les données dans des tableaux en s'appuyant par certains tests non paramétriques pour la validation de nos hypothèses. Pour donner pouvoir aux résultats,

il a été question d'appliquer certains tests non paramétriques étant donné qu'on confirme une hypothèse en prouvant sa fausseté et non en acceptant sa véracité ; entre autres :

- le test binomial grâce auquel nous avons vérifié si la diversité dans la gestion des ressources humaines dans les établissements de l'ESU à Bukavu est un phénomène lié au hasard (c'est-à-dire non règlementé par les autorités publiques habilitées), ou vérifié si les autorités compétentes tiennent compte de la diversité dans les établissements de l'ESU à Bukavu. Et aussi,
- le test Q de Cochran pour la validation de l'hypothèse de diversité au sein des institutions d'enseignement supérieur et universitaire du secteur public de la ville de Bukavu en tenant compte de l'*ethnie, du sexe et du grade* des membres des communautés de ces institutions.

Nous avons recouru au logiciel Ms-Excel 2010 pour l'encodage et le traitement des données.

3.3. Quelques éléments d'information sur les tests utilisés

a. Test de Q de Cochran

Ce test est destiné à comparer plusieurs échantillons appariés quand les données sont dichotomiques ou dichotomisées. Ce test permet d'étudier la répartition entre deux catégories de deux échantillons appariés ; et pouvant être élargie dans la répartition de deux catégories de plusieurs échantillons appariés. Ce test peut approfondir les analyses en rapport avec l'ANOVA mais ici alors on utilise l'ANOVA à deux facteurs.

➤ Principes d'utilisation

Sur « n » individu observé dans chacune des institutions de l'ESU de notre population cible, il sera question de développer « K » critères caractérisant la diversité dans la participation ou appartenance dans le fonctionnement de ces dernières, entre autres : *la tribu, le sexe, le grade statutaire, ...*

L'observation consistera à arranger chaque individu observé dans l'une de deux catégories qui seront « 0 » et « 1 ». Un tableau de *k* colonnes et *n* rangés sera dressé et où les résultats seront inscrits.

Cochran (1950) a montré que la variable Q ci-dessous se distribue comme Khi-deux avec k-1 degré de liberté.

$$Q = \frac{(k-1) \left[k \sum_{I=1}^k T^2 - \left(\sum_{I=1}^k T \right)^2 \right]}{k \sum_{i=1}^n S - \sum_{I=1}^n S^2}$$

Où

k= nombre de colonnes ou variables caractéristiques

T = Total d'une colonne quelconque

S= Total d'une ligne quelconque

Après l'établissement du tableau, il est question de confronter la valeur Q avec le Khi-deux lu dans la table de Khi-deux avec $L = k-1$ ddl, au seuil de signification donné. Si Q est supérieur au Khi-deux tabulaire, alors l'effectif de la catégorie 1 diffère significativement d'une colonne à l'autre.

b. Test binomial

Pour apprécier la gestion des RH au sein des établissements publics de l'ESU de Bukavu c'est-à-dire apprécier la diversité au niveau du genre dans la gestion des RH au sein des établissements publics de l'ESU de Bukavu, il sera question d'appuyer les analyses par un test non paramétrique binomial.

➤ **Principe d'utilisation**

Il est question d'évaluer la probabilité selon laquelle l'évènement observé résulte du fait du hasard c'est-à-dire apprécier si la diversité dans la gestion des RH au sein des établissements de l'ESU est un phénomène règlementé par les autorités publiques habilitées ou pas. Cette évaluation s'effectue sur base de la loi binomiale.

Soit « a » l'effectif de la catégorie la moins fournie (ici notre variable de succès est le nombre des femmes dans le personnel des établissements de l'ESU) et n l'effectif total, pour évaluer

la probabilité d'obtenir un effectif égal ou inférieur à « a » dans une distribution binomiale la formule suivante sera utilisée :

$$P_{x \leq a} = \sum_{x=0}^{x=a} C_n^x P^x q^{n-x}$$

Où

P = Probabilité dans l'hypothèse nulle qu'un individu appartienne à l'une ou l'autre catégorie et q son événement contraire.

➤ Si $a > np$, on cherche $q_{x \leq a-1}$ et on trouvera facilement $P_{x \geq a}$ par

$$P_{x \geq a} = 1 - q_{x \leq a-1}$$

➤ Si l'effectif total de deux catégories est assez grand, la distribution tend à se rapprocher à la distribution normale plus particulièrement, si p avoisine 0,5. En pratique, on appliquera la correction de Yates (par ajout de 0,5 si a est inférieur à la moyenne et retrancher 0,5 si a est supérieur à la moyenne) car, il s'agit d'approximer une loi discrète par une loi continue. La moyenne vaut np et l'écart-type \sqrt{npq} . On

$$\text{a donc : } Z = \frac{a \pm 0,5 - np}{\sqrt{npq}}$$

Avec : + (plus) si $a < np$ et - (moins) si $a > np$

Il sera question de chercher la probabilité de Z dans la table de la loi normale, si le test est bilatéral, il faudra doubler le niveau de probabilité.

IV. Présentation des résultats

Tableau n° 1 : Diversité par rapport aux sexes des membres des Comités de Gestion

ESU	H	F	S	S ²
ISDR	0	0	0	0
ISP	0	0	0	0
ISTM	1	1	2	4
ISAM	1	1	2	4
UOB	1	1	2	4
ISC	1	1	2	4
T	4	4	8	16
T²	16	16	32	64
Q	0			
dll	1			
α	0,05			
Chi2	3,841			

Source : Nos analyses

Au regard du tableau, on constate que le Khi2 tabulé est supérieur au Q calculé au seuil de .05 cela, nous conduit à accepter notre hypothèse selon laquelle la diversité liée au genre au niveau des membres des comités de gestion des établissements publics de l'ESU est assurée dans la ville de Bukavu. Malgré que la diversité semble être vérifiée par les résultats ci-dessus, il convient de signaler que le taux de représentativité des femmes dans les comités de gestion des établissements publics de l'ESU est statistiquement très négligeable à Bukavu

comme le démontre ci-dessous le test binomial. Palpons les vraies réalités des faits à travers le test binomial :

Après analyse de nos données, il ressort qu'au cours des 10 dernières années dans les comités de gestion de six établissements sous étude de l'ESU à Bukavu en moyenne, on compte 23 hommes contre 3 femmes ce qui laisse ressortir le taux de participation de 11,538 % des femmes contre 88,462 % des hommes . Nous rappelons que notre variable de succès « a » est le nombre des femmes dans les comités de gestion des établissements de l'ESU à Bukavu.

Nous voulons évaluer la probabilité d'avoir plus de 3 femmes dans les comités de gestion des établissements de l'ESU de Bukavu.

En guise des hypothèses, posons :

- H_0 : il y a nomination au hasard ou non règlementée par les autorités publiques c'est-à-dire la structure n'est pas bien organisée en ce qui concerne le genre.
- H_a : la nomination n'est pas un phénomène lié au hasard c'est-à-dire la sélection est bien organisée par les autorités publiques en tenant compte du genre.

Avec $P=0,11538$ et $1-P=q=0,88462$ la statistique du test nous oblige à calculer $P_{x \geq 3}$.

Ainsi, on a :

$$\begin{aligned}
 P_{x \geq 3} &= 1 - P_{x < 3} \\
 P_{x \geq 3} &= 1 - \left[C_{26}^0 (0,11538)^0 (0,88462)^{26} + C_{26}^1 (0,11538)^1 (0,88462)^{25} + C_{26}^2 (0,11538)^2 (0,88462)^{24} \right] \\
 &= 1 - 0,4161 = 0,5884
 \end{aligned}$$

Pour trouver la signification clinique d'un côté, c'est-à-dire voir la partie supérieure (représentativité des femmes dans les comités de gestion (COG) est supérieur à 3 dans les établissements de l'ESU de Bukavu), la probabilité ne sera pas doublée vu que le test est unilatéral à droite ; au seuil $\alpha = .05$, on a : $P_{x \geq 3} = 0,5884$, la conclusion est telle que la diversité selon le genre en terme de taux de représentativité des femmes dans les COG n'est pas respectée dans les établissements de l'ESU à Bukavu.

Tableau n° 2 : Diversité par rapport aux tribus des membres des Comités de Gestion

ESU	Fz	Sh	Kb	Mw	Wal	Idj	Kal	Uv	Autr	S	S ²
ISDR	1	0	1	1	1	0	0	1	0	5	25
ISP	1	0	1	1	1	0	0	1	1	6	36
ISTM	1	0	1	1	1	0	0	0	1	5	25
ISAM	0	0	1	0	1	0	0	1	1	4	16
UOB	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6	36
ISC	0	1	1	1	1	0	0	1	0	5	25
T	4	2	6	5	6	0	0	4	4	31	163
T²	16	4	36	25	36	0	0	16	16	149	961
Q	26,20689655										
ddl	8										
α	0,05										
Chi2	15,5										

Source : Nos analyses

De ce tableau, nous constatons que Q est supérieur au Khi2 tabulaire au seuil de .05 à 8 degrés de liberté. D'où, la décision de rejeter notre hypothèse nulle selon laquelle la diversité par rapport aux tribus des membres des comités de gestion des établissements de l'ESU de Bukavu serait assurée. En d'autres termes, le peuple de Bukavu est plus tribal et cela pousse les autorités publiques et politiques à recommander auprès des autorités les personnes appartenant à leurs tribus.

Tableau n°3 : Diversité par rapport aux grades des membres des Comités de Gestion

ESU	Prof	CT	Admin	S	S²
ISDR	1	1	0	2	4
ISP	1	1	0	2	4
ISTM	1	1	0	2	4
ISAM	0	1	0	1	1
UOB	1	1	1	3	9
ISC	1	0	1	2	4
T	5	5	2	12	26
T²	25	25	4	54	144
Q	3,6				
Ddl	2				
A	0,05				
Chi2	5,991				

Source : Nos analyses

Considérant les résultats du tableau ci-haut en rapport avec la diversité par rapport aux grades statutaires des membres des COGE des établissements de l'ESU de la ville de Bukavu, nous constatons que la diversité par rapport aux grades statutaires des membres des COGE des établissements de l'ESU de la ville de Bukavu est assurée durant la période sous étude car le Chi2 tabulaire de 5,991 à deux degrés de liberté au seuil de 5% est supérieur au Q de Cochran de 3,6. Ce résultat peut s'expliquer par le fait qu'au cours de cette dernière

décennie, la Province du Sud-Kivu a enregistré un grand nombre des professeurs à thèse et a bénéficié des promotions des plusieurs administratifs.

Tableau n°4 : Diversité par rapport aux sexes des membres du personnel administratif

ESU	H	F	S	S ²
ISDR	1	0	1	1
ISP	1	0	1	1
ISTM	0	0	0	0
ISAM	0	0	0	0
UOB	1	0	1	1
ISC	1	1	2	4
T	4	1	5	7
T²	16	1	17	25
Q	3			
ddl	1			
A	0,05			
Chi2	3,841			

Source : Nos investigations

Il ressort de ce tableau que la diversité par rapport au sexe du personnel administratif est assurée dans les établissements de l' ESU à Bukavu vu que le Chi2 tabulaire est supérieur au Q de Cochran au seuil de .05 à 1 degré de liberté. Ce résultat peut s'expliquer par le fait qu'au cours de ces dernières années les nombre des femmes diplômées a augmenté dans la province du Sud-Kivu chose qui facilité leur recrutement dans le monde du travail.

Tableau n° 5 : Diversité par rapport aux tribus du personnel administratif

ESU	Fz	Sh	Kb	Mw	Wal	Idj	Kal	Uv	Autr	S	S ²
ISDR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81
ISP	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
ISTM	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
ISAM	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
UOB	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
ISC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81
T	2	2	2	2	2	2	2	2	6	22	166
T²	4	4	4	4	4	4	4	4	36	68	484
Q	32										
ddl	8										
A	0,05										
Chi2	15,5										

Source : Nos analyses

De ce tableau nous constatons que la diversité par rapport aux tribus du personnel administratif n'est pas assurée dans ce sens que le Chi2 tabulaire est inférieur au Q de Cochran au seuil de .05 avec 8 degrés de liberté. La raison en est que chaque membre du COGE au pouvoir cherche à embaucher les agents en fonction de sa tribu.

Tableau n° 6 : Diversité par rapport au sexe des étudiants des établissements de l'ESU/Bukavu

ESU	H	F	S	S ²
ISDR	1	1	2	4
ISP	1	1	2	4
ISTM	1	0	1	1
ISAM	0	0	0	0
UOB	1	1	2	4
ISC	1	1	2	4
T	5	4	9	17
T²	25	16	41	81
Q	1			
dll	1			
α	0,05			
Chi2	3,84			

Source : Nos analyses

Le tableau ci-dessus nous indique que la diversité par rapport au sexe des étudiants est assurée au sein des établissements de l'ESU de Bukavu étant donné que le Chi2 tabulaire est supérieur au Q de Cochran au seuil de .05 à 1 degré de liberté. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que tous les établissements de l'ESU de la ville de Bukavu sont dichotomiques c'est-à-dire qu'ils inscrivent les étudiants filles et garçons, également par le fait nombreux

parents ont compris qu'il est important d'assurer la formation des leurs enfants filles et garçons.

Discussion des résultats

La participation des femmes dans les Comités de Gestion est extrêmement faible, avec un taux de 11,538 %. Cette sous-représentation reflète un manque de politiques inclusives et des biais structurels. Selon Jewsiewicki et Buleli (2008), les inégalités de genre dans les institutions africaines sont souvent enracinées dans des pratiques culturelles patriarcales, qui freinent l'accès des femmes aux postes décisionnels. Rukakiza et al. (2015) soulignent également que l'absence de quotas de genre dans les nominations accentue ces disparités. Les résultats montrent que la diversité tribale n'est pas respectée, avec un favoritisme tribal influençant les processus de nomination. Makita (2013) a mis en évidence que dans les contextes où les affiliations ethniques dominent, les décisions administratives tendent à refléter des intérêts communautaires au détriment de l'équité. Cette situation peut nuire à la cohésion sociale et limiter les opportunités pour les individus compétents issus d'autres tribus. La diversité en termes de grades statutaires est assurée, grâce à l'augmentation du nombre de professeurs à thèse et à des promotions administratives. Ces résultats confirment les conclusions de Ngorwanubusa et Docile (2015), qui attribuent ces progrès à des investissements accrus dans l'éducation et la formation continue dans la région. La diversité de genre parmi le personnel administratif est satisfaisante, ce qui reflète une augmentation du nombre de femmes diplômées dans la région. Sizoo (2002) a souligné que les efforts pour améliorer l'accès des femmes à l'éducation ont un impact positif sur leur inclusion dans les sphères professionnelles. La diversité des sexes parmi les étudiants est également assurée, grâce à la sensibilisation des parents à l'importance de l'éducation pour les filles et les garçons. Makita (2013) a montré que la mixité dans les établissements contribue à réduire les écarts de genre à long terme, en offrant des opportunités égales aux deux sexes.

Conclusion, implications managériales, les limites et les possibilités de recherches futures

Conclusion

Ce travail a porté sur la diversité au sein de la gestion des ressources humaines dans les établissements de l'ESU de la ville de Bukavu. L'objectif était de vérifier si les établissements de l'ESU de la ville de Bukavu tiennent compte de la diversité dans leurs gestions des ressources humaines.

Après traitement des données par la méthode analytico-descriptive nous sommes aboutis aux résultats suivants : la diversité est vérifiée par rapport aux sexes des membres des comités de gestion des établissements de l'ESU de la ville de Bukavu, par rapport aux sexes des membres du personnel administratif et par rapport aux sexes des étudiants. En ce qui concerne la variable tribu des membres des comités de gestion et des membres du personnel administratif, la diversité n'est pas vérifiée dans les établissements de l'ESU de la ville de Bukavu. Quant à la variable grade des membres des comités de gestion des établissements de l'ESU de la ville de Bukavu, la diversité est assurée.

Suite aux difficultés rencontrées sur le terrain notamment : le refus des certains établissements de l'ESU de Bukavu de nous fournir toutes les informations en rapport avec notre thématique, aussi, par le manque du temps des certains établissements à consacrer au questionnaire pour fournir nous les informations sur la variable tribu des membres du personnel administratif, enseignants et des étudiants ; également par la non prise en compte de certaines caractéristiques comme les tribus du personnels administratif, enseignant et étudiant dans leur gestion quotidiennes des ressources humaines, nous n'avons pas abordé tous les aspects du sujet. Autrement dit, suite à ce qui précède nous n'avons pas tenu compte de toutes les variables pouvant permettre d'apprécier la diversité dans toutes ses caractéristiques au sein des établissements de l'ESU de la ville de Bukavu.

Implications managériales

Les résultats de cette étude appellent à des actions concrètes pour améliorer la diversité et l'équité dans les comités de gestion et les établissements de l'ESU à Bukavu. Tout d'abord, il est crucial d'instaurer des quotas de genre pour garantir une meilleure représentativité des femmes dans les postes décisionnels, accompagnés de programmes de mentorat visant à encourager leur ascension dans la hiérarchie administrative. Ensuite, pour lutter contre le favoritisme tribal, il est essentiel de renforcer les critères de sélection basés sur les compétences et d'organiser des campagnes de sensibilisation pour promouvoir la diversité tribale comme un levier de cohésion sociale et d'efficacité organisationnelle. Par ailleurs, un investissement accru dans l'éducation, notamment pour les femmes, permettra de maintenir une diversité de genre dans le personnel administratif et d'élargir le vivier de talents. Enfin, des audits réguliers sur les pratiques de nomination et de recrutement, ainsi que des partenariats avec des organisations internationales, peuvent renforcer la transparence et favoriser une gouvernance plus inclusive. Ces mesures managériales, intégrées à une stratégie globale, permettront de promouvoir une gestion équitable et représentative dans les établissements d'enseignement supérieur de Bukavu.

Limites et les possibilités de recherches futures

Limites

Cette étude présente certaines limites qui méritent d'être soulignées. Tout d'abord, sa portée géographique est restreinte aux établissements de l'ESU à Bukavu, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres régions de la RDC ou d'Afrique. De plus, l'absence de données qualitatives approfondies, telles que les perceptions des membres des comités de gestion ou du personnel administratif, prive l'analyse d'une perspective humaine qui pourrait enrichir la compréhension des dynamiques observées.

Par ailleurs, l'étude se concentre sur des données agrégées sur une décennie sans analyser les tendances annuelles, ce qui empêche d'identifier des variations ou des progrès au fil du temps. Enfin, des facteurs culturels et institutionnels sous-jacents influençant les disparités ne sont pas explorés en détail, ce qui limite la portée explicative des résultats.

Possibilités de recherches futures

Les recherches futures pourraient explorer plusieurs axes pour approfondir les conclusions de cette étude. Une comparaison régionale entre les établissements de différentes provinces de la RDC permettrait de mieux comprendre les dynamiques locales et d'identifier des pratiques exemplaires en matière de diversité en gestion des ressources humaines. En outre, des enquêtes qualitatives impliquant les membres des comités de gestion, le personnel administratif et les étudiants pourraient fournir des perspectives sur les obstacles et les opportunités liés à l'inclusion.

L'évaluation de l'impact des politiques publiques existantes sur la diversité serait également une piste intéressante pour déterminer leur efficacité et proposer des améliorations. Enfin, une étude longitudinale analysant les tendances annuelles permettrait d'observer les évolutions dans le temps et de mieux cerner l'impact des initiatives de gouvernance sur l'équité et la diversité. Ces axes de recherche contribueraient à promouvoir des pratiques inclusives et équitables dans les institutions académiques de Bukavu et au-delà.

Références bibliographiques

- Barth & Falcoz, (2007) *Le management de la diversité : Enjeux, fondements et pratiques*. Ed. Harmattan.
- Belmour, L. (2018). *La diversité en entreprise : levier de performance et source de richesse*. *Revue Economie & Kapital*, 0(13). DOI : <https://doi.org/10.48395/IMIST.PRSM/rek-N13.23300>
- Bender, A.F., Pigeyre, F., *Gestion des ressources humaines et diversité, Cinquième journée d'étude : "Les cadres au regard du genre"*. LASMAS-CNRS, Paris, 20 juin 2003.
- Bereni, L. (2009). « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise », in « Raisons politiques ». 35(3), pp. 87-105. DOI : <https://doi.org/10.3917/rai.035.0087>
- Beya Malengu, B., (2023) *Repenser l'Etat et préserver l'ethnicité Perspectives pour forger une conscience nationale en RD Congo*, in *Cahiersdes R eligionsA fricaines*, Nouvelle série. Volume 4, n. 7-8 p. 33-53.<https://doi.org/10.61496/YGHU8132>

- Bochner, S. (1994). " Culture Shock ". W.J. Lonner et R.S. Malpass (Éds.), *Psychology and Culture (245-251)*. Boston : Allyn et Bacon.
- Brake, T. et Walker, D. (1994). *Doing Business internationally : The workbook for crosscultural success*. Princeton, NJ : Princeton Training Press.
- Chanlat, J.F., (2009) *Gestion en contexte interculturel : Approche, problématiques, pratiques et plongées*. Les Presses de l'Université de Laval, Québec, 472 pages, 48 euros.
- Cornet A., Warland P. (2008), *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod, coll. Topo.
- Cornet Annie (2011) *La gestion de la diversité dans les entreprises et les organisations* 8^{ème} congrès de l'UES (Union Européenne de Systémique) programmé en octobre 2011 à Bruxelles en Belgique
- Cushner, K. et W. Brislin (1996). *Intercultural Interactions : A Practical Guide (2^e Édition)*, Thousand Oaks, Ca : Sage.
- Djimta, F., Mfouapon, G. K., & Feudjo, J. R. (2022). La performance organisationnelle des sociétés anonymes est-elle fonction de l'hétérogénéité des caractéristiques observables de l'équipe dirigeante ? *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(3). <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/571>
- Garner-Moyer, Hélène (2006), « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir*, n° 7, p. 23-42.
- Kalev, A., Dobbin, F. and Kelly, E. (2006) Best practices or best guesses ? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71, 589-617. doi:10.1177/000312240607100404.
- Konrad, Prasad, & Pringle, (2006). *Handbook of workplace Diversity*, London : Sage.
- Jewsiewicki, B. & N'Sanda Buleli, L. (2008) *Les identités régionales en Afrique centrale. Constructions et dérives*, Paris, L'Harmattan, 2008.
- Moustier, E., & Soldo, E., (2014) *Transition démocratique et culture en méditerranée*. Dans *Maghreb-Macherek*, 2014/1 N°219.
- Muchukiwa Rukakiza, B., (2015) *Transformation des conflits : orientations theoriques, diversite et efficacite d'approches prof. dr bosco muchukiwa rukakiza*. Publié sur <https://www.isdrbukavu.ac.cd/recherche/publications/>

- Munroe-Blum, H. (2011). Higher Education and Innovation: The Canada-U.S. Story. Published in Policy Options, March 2011. Available at: <http://www.irpp.org/en/po/canada-us-conversations-and-relations/highereducation-and-innovation-the-canada-us-story/>
- Palsterman, P, (2017, aout). Comment gérer la diversité convictionnelle en entreprise?. Manuel de cas pratiques Consulté le 23 juillet 2024, à l'adresse https://www.lacsc.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/5000-over-het-acv-a-propos-de-la-csc/5230-publicaties-publications/5240-folders-en-brochuresbrochures/5310-diversiteit-discriminatie-migration-diversit%C3%A9/brochure-gerer-34-la-diversite-convic-en-entreprise.pdf?sfvrsn=126faec7_4
- Triandis, H.C. (1995). “ A theoretical framework for the study of diversity ”. Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), *Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (11-36)*. Thousand Oaks : SAGE Publications Inc.
- Triandis, H.C., L.L. Kurowsky, A. Teckiel et D.K.-S. Chan (1993). “ Extracting the emics of diversity . *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 217-234.